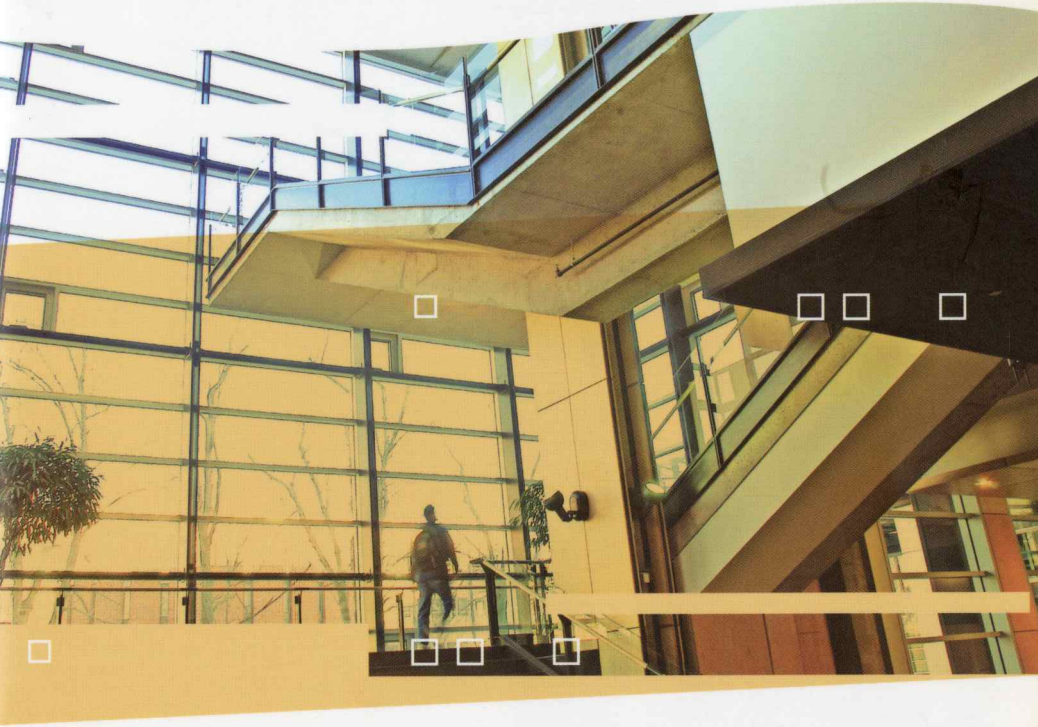
Toujours plus loin

Concordia: l'université canadienne au diapason du XXIe siècle

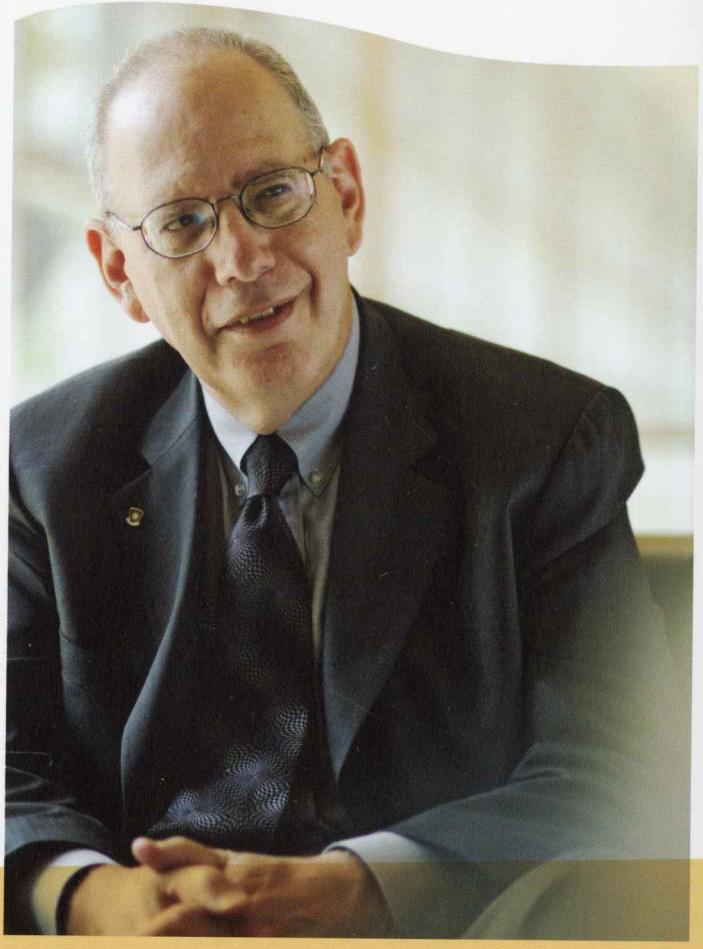


UNIVERSITÉ
Concordia

On vous prépare pour le monde

www.concordia.ca

Montréal (Québec) Canada



Toujours plus loin

Concordia : l'université canadienne au diapason du XXIe siècle

Aux membres de la communauté universitaire :

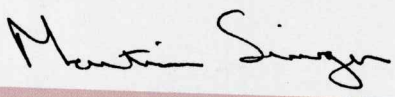
Toujours plus loin, tel est le titre de notre planification pédagogique 2005-2010 qui illustre la direction que prendront la croissance et le développement pédagogiques de l'Université Concordia. Cette planification fait suite à un processus de consultation long de huit mois. Approuvée sans hésitation par nos quatre conseils facultaires et le sénat de l'Université, elle reflète le consensus général sur l'avenir de Concordia. Notre établissement est certainement beaucoup plus solide qu'il y a à peine dix ans. Les inscriptions ont atteint des sommets avec plus de 40 000 étudiants et étudiantes. Nous disposons d'un corps professoral rajeuni grâce à l'embauche récente de plus 450 professeurs susceptibles de faire carrière. Notre programme de construction, ambitieux et très réussi, offre à la communauté universitaire des installations à la fine pointe de la technologie, notamment, au campus Loyola, le complexe des sciences Richard-J.-Renaud et le nouveau pavillon abritant les départements de communication et de journalisme, sans compter le pavillon intégré Génie, informatique et arts visuels, au campus Sir George Williams.

Le document de planification pédagogique définit la vision de l'Université Concordia pour les années à venir : forte de ses remarquables réussites, devenir l'une des meilleures universités canadiennes et être reconnue comme telle au Canada et dans le monde entier. Voici les sept défis que nous devons relever pour aller *toujours plus loin* en nous appuyant sur les forces de nos deux établissements fondateurs :

- Sensibiliser le public à nos succès en matière d'enseignement et de recherche
- Augmenter suffisamment l'effectif des professeurs réguliers
- Renforcer les études supérieures
- Enrichir l'expérience d'apprentissage des étudiants
- Consolider notre profil de recherche
- Étendre notre profil international
- Fournir des installations d'enseignement et de recherche à la fine pointe de la technologie.

Le document *Toujours plus loin* décrit les stratégies que nous comptons appliquer pour atteindre nos objectifs ainsi que certains indicateurs que nous avons établis pour mesurer les progrès. Votre participation et votre contribution sont essentielles si nous voulons acquérir la réputation d'être l'une des meilleures universités canadiennes. Nous avançons *toujours plus loin* vers un avenir brillant.

Cordiales salutations,



Martin Singer
Vice-recteur exécutif aux affaires académiques

RICHARD J.

Planification pédagogique sur cinq ans

L'Université Concordia est sur le point de devenir l'une des meilleures universités du Canada. Dans la mouvance de ses deux établissements fondateurs, elle s'est forgé une personnalité qui se distingue par des principes tels que la diversité, l'accès aux études supérieures, la réponse aux besoins de la population, l'innovation et l'excellence pédagogique en prise sur la réalité contemporaine. Elle a connu de grandes transformations depuis dix ans pour avoir su prendre à temps des décisions stratégiques visant à orienter d'inéluctables changements institutionnels. L'Université Concordia compte parmi les universités canadiennes les plus grandes, les plus dynamiques et les plus diversifiées. Située de façon privilégiée au Canada, dans l'une des plus grandes villes du monde, elle bénéficie de nouvelles infrastructures de pointe. Qui plus est, sa réputation ne cesse de s'accroître au pays et à l'étranger pour ses programmes d'études et la qualité du corps professoral. Résultat : nous intéressons un nombre toujours plus grand d'étudiants et de professeurs, de chefs de gouvernement et d'organismes subventionnaires sans compter de très généreux donateurs dont certains parmi nos propres diplômés, de plus en plus fiers de leur « alma mater ». L'Université Concordia ne tardera pas à s'imposer parmi les meilleures universités du Canada à la condition, toutefois, de réussir à relever les défis qui l'attendent au cours des dix prochaines années.

Le présent document vient clore un exercice de planification stratégique de huit mois amorcé en août 2004 dans le but de favoriser une réflexion collégiale et de stimuler les réactions de la communauté universitaire à tous les paliers. En août 2004, le nouveau vice-recteur exécutif aux affaires académiques, M. Martin Singer, a présenté au cabinet du recteur un avant-projet qui, après des discussions considérables et quelques révisions, est devenu « *Concordia: Canada's University for the 21st Century* ». Le document fut par la suite présenté au conseil d'administration lors de sa journée de réflexion du 4 octobre, accompagné d'un document de mise en œuvre intitulé « *Moving to the Next Stage: Being Recognized as a Leading Canadian University* ». Les deux documents ont ensuite été discutés et approuvés par le SCAPP (Comité de la planification et des priorités de l'enseignement) à la réunion du 7 octobre et présentés au sénat le 22 octobre. Ils ont été discutés à l'automne lors de réunions des conseils facultaires et des directeurs de départements dans chacune des quatre facultés, à l'École des études supérieures et à la Bibliothèque. Les membres de la communauté universitaire pouvaient également les consulter sur le site Web de l'Université. De décembre 2004 à février 2005, les doyens ont formulé par écrit les réactions de leur faculté respective au document initial de planification. Le document qui suit ne vise pas à répéter le texte original de planification, mais à résumer le consensus qui s'est dégagé autour des défis qui attendent l'Université Concordia et des mesures à prendre pour y faire face.

Défi

La priorité des priorités pour l'Université Concordia en matière de planification de l'enseignement et de la recherche est de devenir d'ici dix ans l'une des meilleures universités du Canada. Chacune de nos décisions et interventions doit être mesurée selon ce critère.

Être l'une des meilleures universités du Canada, qu'est-ce que cela signifie? Nous y voyons deux aspects fondamentaux. Le premier consiste à atteindre un degré d'excellence globale dans l'enseignement, la recherche et le service à la société. Chaque université peut compter sur un certain nombre de programmes forts et de départements d'élite mais, dans les universités de première classe, un nombre prépondérant de programmes ont atteint un degré d'excellence largement supérieur à la norme. La mesure de l'excellence constitue du reste un défi en soi. Le second aspect tient à la reconnaissance de l'excellence atteinte par l'établissement ou à sa réputation. Les universités mettent des années à se bâtir une réputation tout comme elles peuvent continuer à vivre sur leur réputation des années après l'avoir perdue.

Pourquoi est-il si important pour l'Université Concordia de devenir une université de première classe? Parce que nous faisons face à une concurrence de plus en plus âpre. Concurrence avec les autres universités canadiennes et étrangères pour recruter les meilleurs professeurs, les meilleurs étudiants de premier, deuxième et troisième cycles et les meilleurs cadres supérieurs. Concurrence avec les autres universités québécoises et canadiennes pour obtenir des gouvernements des budgets de fonctionnement, d'immobilisation et de recherche. Concurrence, enfin, pour le soutien financier du secteur privé et des donateurs individuels afin de pallier l'insuffisance des droits de scolarité et des subsides gouvernementaux affectés à la création de bourses, aux infrastructures et aux chaires de recherche. Bref, notre établissement doit se démarquer de la concurrence en devenant une université de première classe et en s'assurant d'être perçue comme telle.

L'Université Concordia est plus vigoureuse qu'elle ne l'était il y a dix ans. Certains domaines d'excellence font déjà notre renommée et d'autres sont en voie d'émergence; nous sommes les meilleurs au Canada, ou parmi les meilleurs, dans un nombre croissant de disciplines. Nous devons à la fois soutenir les domaines où notre excellence est reconnue, progresser vers l'excellence là où nous ne l'avons pas encore atteinte et lutter avec vigilance contre la médiocrité. Autre défi à relever : notre réputation ne paraît pas à la hauteur de l'excellence qui pourtant nous caractérise de plus en plus.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris des décisions stratégiques pour relever le premier défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

- L'Université Concordia commencera immédiatement à mesurer et à repérer les domaines où elle excelle et établira des objectifs qui lui serviront à évaluer ses progrès et à comparer son rendement pédagogique avec celui des autres universités.

■ L'Université Concordia élaborera immédiatement une stratégie de communication à long terme destinée à faire connaître au Québec, au Canada et à l'étranger les domaines où elle est en train d'imposer son excellence afin de commencer à transformer sa réputation.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au premier défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

■ « *Concordia in the Public Eye* » : comparera les articles, reportages et publicités sur l'Université Concordia, qu'ils soient payants ou non, favorables ou défavorables, liés ou non à l'enseignement et la recherche, avec ceux qui portent sur les autres universités du Québec et du Canada. Nous serons ainsi plus aptes à cibler nos ressources et à sensibiliser la communauté à nos forces en matière d'enseignement et de recherche.

■ « *Concordia University: A Reputation Survey* » : évaluera l'évolution de la perception de l'Université Concordia et de ses activités d'enseignement et de recherche. Puisque l'Université est sceptique quant à la validité des évaluations des médias, un sondage professionnel autonome sur la réputation de notre établissement nous donnera une autre perspective et nous permettra de mesurer les progrès de notre réputation parmi les groupes ciblés.

Défi 2

Pour être une université de première classe, l'Université Concordia doit disposer d'une masse critique de professeurs réguliers jouissant d'une réputation d'excellence nationale et internationale.

Au cours de la dernière décennie, le renouvellement substantiel de l'effectif des professeurs réguliers a été le pivot de la transformation de l'Université Concordia, qui doit poursuivre sur cette lancée si elle veut acquérir le statut de chef de file. En d'autres termes, nous disposons à l'heure actuelle de trop peu de professeurs réguliers pour relever les défis qui nous attendent.

Malgré l'engagement de plus 400 nouveaux professeurs au cours des dix dernières années, l'Université compte grosso modo le même nombre de professeurs ayant acquis la permanence ou en voie de l'obtenir qu'il y a dix ans. S'il était insuffisant il y a dix ans, l'effectif professoral régulier l'est encore plus aujourd'hui alors que notre clientèle étudiante a augmenté de 40 pour cent et que nous sommes en voie de passer d'une université qui propose principalement des programmes de 1er cycle à une université davantage axée sur les études supérieures et la recherche, avec des programmes 2e et 3e cycles.

Reconstruire le corps professoral constituera l'un des principaux défis de la prochaine décennie. Nous anticipons un autre départ massif à la retraite de professeurs réguliers. Face à un marché de l'emploi hautement concurrentiel, il est de plus en plus difficile de recruter de nouveaux professeurs et de les garder. Nous devons également encadrer et intégrer ces nouveaux professeurs comme jamais auparavant et estimer si leur rendement et leur potentiel autorisent le renouvellement de leur contrat et l'octroi de la permanence.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris des décisions stratégiques pour relever le deuxième défi et nous rapprocher davantage de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

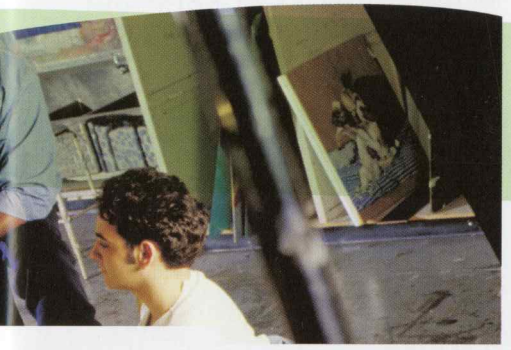
- L'Université Concordia augmentera systématiquement l'effectif des professeurs réguliers ayant des services continus (avec permanence, en voie de l'obtenir ou occupant des postes à durée prolongée), qui passera de 780 en 2004-2005 à un maximum de 1 000 d'ici 2011-2012, sous réserve d'atteindre et de maintenir ses objectifs de recrutement étudiant et de disposer des fonds nécessaires.

- Sur la base des inscriptions et des objectifs de clientèle actuels, les projections sont les suivantes : 500 en arts et sciences, 175 en génie et informatique, 125 en beaux-arts et 150 à l'École de gestion John-Molson. Les 50 autres postes seront gardés en réserve par le vice-recteur exécutif aux affaires académiques pour encourager les nouvelles initiatives et l'augmentation considérable de la clientèle étudiante.

■ Le vice-recteur exécutif aux affaires académiques révisera annuellement avec chaque doyen ses prévisions d'engagement de professeurs pour sa faculté au cours de l'année universitaire suivante à la lumière des prévisions de clientèle étudiante, des départs à la retraite et de la disponibilité des fonds.

■ Le vice-recteur exécutif aux affaires académiques et les doyens des facultés travailleront ensemble à créer une culture de l'excellence qui, d'une part, assurera l'encadrement des nouveaux professeurs et, d'autre part, exigera, encouragera et récompensera systématiquement l'excellence en matière d'enseignement et de recherche ou les espoirs à cet égard.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au deuxième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.



■ « *On-going Full-time Faculty Teaching Resources by Faculty* » : fera le recensement des professeurs réguliers ayant des états de service continu à l'Université Concordia. Au nombre de 780 en 2004-2005 (739 permanents ou avec perspective de permanence et 41 postes à durée prolongée), l'effectif devrait atteindre 1 000 en 2011-2012 (940 permanents ou avec perspective de permanence et 60 postes à durée prolongée). Il est capital de réaliser des progrès substantiels à cet égard pour acquérir le statut de chef de file canadien.

■ « *Comparative Ratio of FTE Students to Full-time Professors* » : comparera notre établissement avec quatre autres universités du Québec et autant d'universités généralistes similaires au Canada. À l'heure actuelle, l'Université Concordia affiche 29,9 EEETC (soit 299 inscriptions à des cours de 3 crédits) par professeur régulier ayant des états de service continu (permanent, avec perspective de permanence ou postes à durée prolongée); ce chiffre devrait être de 25 EEETC par professeur ayant des états de service continu sans recours à des professeurs réguliers temporaires. Les derniers chiffres indiquent que nous nous situons toujours au bas de l'échelle par rapport aux autres provinces et au palier national. Parvenir à un rapport de 25:1 et recourir stratégiquement aux postes à durée déterminée pour suppléer aux besoins devrait nous rendre sensiblement plus concurrentiels. L'Université Concordia doit impérativement s'améliorer pour atteindre le statut de chef de file canadien et, en particulier, pour rehausser son profil en matière d'études supérieures et de recherche.

■ « *Rate of Retention of Full-time Professors* » : suivra l'évolution de notre capacité à retenir les professeurs nouvellement engagés. Cette mesure comporte deux volets. Nous affichons actuellement un taux de rétention de 85 pour cent. Augmenter ce taux est souhaitable dans la mesure où les nouveaux professeurs répondent à nos critères d'excellence; si d'excellents professeurs nous quittent en faveur d'autres universités, nous en subirons les conséquences. Par ailleurs, il n'est pas souhaitable d'atteindre un taux élevé de rétention des nouveaux professeurs si nous devons en contrepartie abaisser nos normes d'excellence. Il nous faudra adopter une mesure plus fine de fidélisation des professeurs qui tiendra compte de cette double perspective.

Défi 3

Pour devenir une des meilleures universités du Canada, Concordia doit coordonner les inscriptions étudiantes et les gérer de façon stratégique.

L'Université Concordia affiche une augmentation spectaculaire du nombre d'étudiants. En fait, durant la plus grande partie de la dernière décennie, elle a été l'université qui a connu la plus forte croissance au Québec. Loin d'être l'effet du hasard, cette situation découle d'une décision stratégique visant à faire de l'augmentation de la clientèle la principale façon de générer les revenus nécessaires pour reconstruire l'Université à la suite des compressions budgétaires draconiennes pratiquées par le gouvernement provincial dans le budget de fonctionnement du réseau universitaire au milieu et à la fin des années 1990. Aujourd'hui, l'Université Concordia est l'une des plus grandes au Canada et au Québec du point de vue de la clientèle étudiante, avec plus de 30 000 étudiants inscrits à des cours crédités, soit l'équivalent d'environ 23 500 effectifs étudiants en équivalence à temps complet. En dépit de cette progression, nous demeurons largement une université de 1er cycle puisque nous comptons 87,4 % d'EEETC provenant des inscriptions au 1er cycle contre 12,6 % d'EEETC provenant des inscriptions aux cycles supérieurs pour l'année 2004-2005.

Au chapitre des inscriptions, nous arrivons à un carrefour. Quatre questions connexes ont retenu notre attention : Jusqu'à quel point l'Université Concordia doit-elle prendre de l'expansion? Quel équilibre viser entre le 1er cycle et les cycles supérieurs au cours de la prochaine décennie? Comment conjuguer notre engagement traditionnel envers l'accès aux études supérieures avec notre volonté de parvenir à l'excellence en enseignement et en recherche, compte tenu de notre capacité restreinte à hausser les inscriptions? Enfin, quel rôle l'enseignement à distance est-il appelé à jouer dans notre établissement? La réponse à ces questions décidera des orientations stratégiques à prendre pour relever ce troisième défi et devenir l'une des meilleures universités du Canada.

L'Université peut largement déterminer son plafond d'inscriptions. Le gouvernement du Québec prévoit une baisse du nombre d'étudiants en âge « normal » de poursuivre des études universitaires, mais ces étudiants représentent actuellement moins de 50 % de ceux qui entament des études de premier cycle à Concordia chaque année. Une majorité croissante de nos nouveaux candidats sont des résidents du Québec non diplômés du CÉGEP, des diplômés d'écoles secondaires d'autres provinces canadiennes et des étudiants étrangers. Ce dernier groupe continue d'augmenter et pourrait constituer une source de croissance pour l'Université. Néanmoins, nous avons décidé que les inscriptions sur le campus, après avoir connu une croissance spectaculaire, devraient être stabilisées à environ 25 000 EEETC, chiffre sur lequel sont basés tous nos plans de construction et d'embauche de professeurs à temps complet. Nous avons conclu que pour être parmi les chefs de file des universités canadiennes, Concordia doit diminuer son ratio « étudiants au 1er cycle / étudiants aux cycles supérieurs », de 87,4/12,6 (son niveau actuel) à 80/20. L'Université devrait se concentrer davantage sur l'enseignement aux cycles supérieurs pour les raisons suivantes : la demande pour l'enseignement aux cycles supérieurs est en croissance; l'enseignement

et l'encadrement aux cycles supérieurs sont un attrait pour les nouveaux professeurs que Concordia cherche à recruter et à retenir; l'enseignement aux cycles supérieurs est étroitement lié à la recherche dans plusieurs domaines; le gouvernement du Québec octroie une plus grande subvention par EEETC pour les étudiants aux cycles supérieurs et, enfin, Concordia doit se concentrer davantage sur l'enseignement aux cycles supérieurs et sur la recherche pour être parmi les chefs de file des universités canadiennes. La stabilisation des inscriptions sur le campus à environ 25 000 EEETC et l'augmentation de la proportion d'étudiants des cycles supérieurs auront probablement pour effet de stabiliser ses EEETC sur le campus, qui sont actuellement d'environ 20 400 en 2004-2005, à un niveau de 20 500-21 500, sauf si on modifie le plafond d'inscriptions sur le campus.

Nous avons conclu que pour atteindre un équilibre entre l'accessibilité aux études et la qualité de l'enseignement, nous devons maintenir notre engagement traditionnel d'accessibilité et affirmer la supériorité de notre engagement d'excellence pédagogique. À l'Université Concordia, les études sont accessibles pour plusieurs raisons. Par exemple, les horaires de cours sont souples, offerts le jour, le soir et la fin de semaine, et un étudiant peut facilement changer de statut (entre temps plein et temps partiel). Cependant, tous les programmes de l'Université ne sont pas aussi accessibles; nombre de ceux du premier cycle ont déjà des quotas, des normes d'admission très sévères et parfois même exigent la présentation d'un portfolio. La croissance des inscriptions au premier cycle devrait augmenter les normes d'admission dans la plupart des départements et il sera donc probablement de plus en plus difficile pour les étudiants limites ou à risque élevé d'étudier à cette université. Afin d'honorer notre engagement d'accessibilité, nous souhaitons mettre en place une année préuniversitaire ou de propédeutique conçue pour ces étudiants.

L'apprentissage électronique a beaucoup de potentiel pour Concordia qui est déjà un leader canadien en la matière. L'Université compte déjà dans ses facultés des centaines de cours assistés par Internet, allant des pages Web de cours aux forums de discussion en classe permettant aux étudiants de télécharger des vidéos des cours pour les aider dans leurs révisions. Élaborés plus récemment, les cours en ligne sans aucune rencontre en salle de classe sont proposés par plusieurs facultés,

le plus souvent comme cours optionnels. Dernièrement, les cours en ligne sont passés sous la responsabilité de E-Concordia, un organisme constitué en société distincte, filiale à 100 % de la Fondation de l'Université, qui elle-même élabore plusieurs cours en ligne qui en même temps servent d'outil de recrutement aux niveaux national et international, génèrent des recettes pour l'Université, fournissent des emplois d'assistants d'enseignement aux étudiants des cycles supérieurs et génèrent un revenu supplémentaire aux professeurs participants. Nous avons conclu que l'apprentissage électronique a un potentiel élevé tant qu'il sert la mission et les priorités pédagogiques de l'Université.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, les décisions stratégiques suivantes ont été prises afin de relever le troisième défi et de nous rapprocher de notre objectif global : devenir une des meilleures universités du Canada.

- Les inscriptions aux cours et programmes crédités des trois cycles seront plafonnées à 25 000 EEETC pendant les cinq prochaines années. Répartition par faculté : 13 500 EEETC à la Faculté des arts et des sciences, 4 000 EEETC à la Faculté de génie et d'informatique, 2 500 EEETC à la Faculté des beaux-arts et 4 500 EEETC à l'École de gestion John-Molson. De plus, 500 EEETC sont gardés en réserve pour s'ajuster aux pressions imprévues.

- Étant donné qu'il est important, du point de vue pédagogique et financier, d'atteindre nos objectifs d'inscriptions sans trop les dépasser, l'Université mettra en poste une ou un chef de service – gestion globale des effectifs étudiants qui coordonnera les inscriptions aux trois cycles des quatre facultés.

- L'Université augmentera progressivement ses inscriptions aux cycles supérieurs, de 12,6 % à 20 % du total des EEETC. La Faculté de génie et d'informatique ayant déjà connu une croissance significative de ses inscriptions aux cycles supérieurs, la hausse prévue devrait donc surtout affecter la Faculté des arts et des sciences, la Faculté des beaux-arts et l'École de gestion John-Molson.

- L'Université intensifiera le financement aux étudiants des cycles supérieurs de façon importante afin de demeurer dans la course au recrutement et à la rétention des plus doués.

- La mission de l'École des études supérieures sera renforcée. Les fonctions d'admission et d'inscription étant décentrali-

sées vers les facultés, l'École se concentrera dorénavant sur la facilitation du développement des programmes, le respect des normes pédagogiques et le suivi de la supervision des étudiants aux cycles supérieurs.

- Étant donné sa mission traditionnelle d'accessibilité, l'Université explorera la possibilité de mettre sur pied un programme d'année préparatoire ou de propédeutique conçue spécialement pour les étudiants à risque élevé.

- L'entité E-Concordia sera exploitée plus efficacement afin de promouvoir les priorités pédagogiques de l'Université et d'augmenter les inscriptions hors campus aux cours crédités et non crédités.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à mesurer nos progrès par rapport au troisième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés aux membres de la communauté universitaire. Des rapports complémentaires seront élaborés par la personne responsable en la matière, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

- « *FTE Student Enrollment by Faculty* » : suivra la croissance des inscriptions tous cycles confondus et la comparera aux objectifs d'inscriptions fixés pour chaque faculté et pour toute l'Université.

- « *Distribution of Comparative Student Enrollment* » : comparera notre ratio « EEETC au premier cycle / EEETC aux cycles supérieurs » (au fur et à mesure qu'il augmente vers notre cible de 80/20) à celui des autres universités québécoises et canadiennes.

- « *Comparative Funding for Graduate Students* » : suivra l'amélioration du rendement de l'Université dans ce domaine par rapport à celui des autres universités québécoises et canadiennes.

Défi 4

Pour que Concordia soit l'une des meilleures universités canadiennes, elle doit offrir à ses étudiants une éducation de première classe grâce à la dispense de programmes hautement réputés mettant l'accent sur l'excellence de l'enseignement et de l'apprentissage.

La responsabilité primordiale de Concordia est de procurer à ses étudiants un enseignement universitaire de premier ordre, en encourageant, facilitant et récompensant l'excellence. L'enseignement (qui est appuyé par la recherche ou son activité de création équivalente) est la raison d'être principale de toute université. Étant donné la perte d'une génération d'enseignants chevronnés et l'embauche d'une nouvelle vague de professeurs enthousiastes, peu expérimentés et surtout orientés vers la recherche, offrir avec constance un enseignement efficace présente un défi majeur pour Concordia. Nous mesurons l'efficacité pédagogique en procurant soutien et encouragement aux professeurs qui ont besoin d'améliorer leur enseignement.

Pour être un chef de file, Concordia doit insister sur l'enseignement de qualité dans chacun des 5 000 cours qu'elle offre par année et dans l'encadrement des études supérieures.

Concordia favorise aussi l'efficacité de l'enseignement en dispensant des cours et des programmes actualisés, appuyés par la plus récente technologie. Nous sommes reconnus pour la taille relativement petite de nos classes que nous avons su maintenir malgré les compressions budgétaires. Nous avons introduit des exigences préalables à l'obtention du diplôme, comme la « formation générale » et l'examen de rédaction de l'Université *(University Writing Test)* pour nous assurer que nos étudiants sortent armés de certaines compétences qui complètent leur domaine de spécialisation. Nous avons instauré des mécanismes pour introduire et modifier des cours et des programmes et pour évaluer les programmes existants, de façon cyclique. Concordia a été un leader canadien dans l'utilisation de nouveaux médias qui améliorent l'efficacité de l'enseignement. Malgré les

progrès que nous avons réalisés dans chacun de ces domaines, nous sommes d'accord pour reconnaître le besoin de redoubler d'efforts pour soutenir l'efficacité de l'enseignement.

Concordia encourage l'excellence dans l'enseignement pour faciliter l'apprentissage. Nous offrons à nos étudiants une éducation à valeur ajoutée grâce à notre formule coopérative et aux options de stages qui gagnent en popularité d'année en année. Nous proposons des services de soutien pédagogique, notamment la consultation pédagogique, les conseils aux étudiants adultes, l'orientation professionnelle et l'entraide étudiante. Nous offrons des services d'informatique et de bibliothèque, mais sommes limités par d'importantes contraintes budgétaires. La plupart de nos étudiants réussissent dans leurs études, certains même excellent, mais d'autres ne les terminent pas à cause d'un mauvais rendement malgré le soutien pédagogique que nous leur apportons.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques suivantes pour relever le quatrième défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

- Concordia continuera d'insister pour que chaque nouveau professeur démontre son efficacité et que l'enseignement de qualité fasse partie intégrale du rendement pédagogique de tout professeur.

- Concordia examinera et, s'il y a lieu, améliorera les services d'aide à l'enseignement mis à la disposition du corps enseignant.

- Concordia encouragera l'utilisation étendue de la technologie éducative et veillera à mettre en place l'infrastructure voulue à l'appui de cette technologie.

- Concordia révisera son processus d'évaluation des programmes d'études dans l'optique de le rationnaliser et de le rendre plus utile aux programmes en cours d'évaluation.

- Concordia examinera ses exigences en matière de formation générale et de compétences en communication pour vérifier si elles sont efficaces et encore valides.

- Concordia concevra des méthodes d'amélioration de ses taux de persévérance scolaire et de diplômation.

- Concordia étudiera ses services de bibliothèque et de soutien pédagogique pour déterminer leur efficacité et, s'il y a lieu, les possibilités d'amélioration.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au quatrième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

- « *Teaching Effectiveness at Concordia* » : suivra l'efficacité du rendement pédagogique général de tous nos professeurs à temps plein et à temps partiel.

- « *Retention and Graduation Rates for Concordia Students* » : suivra nos progrès au fur et à mesure que nous améliorerons nos résultats jusque-là irréguliers.

- « *Comparative Expenditures for Academic Support Services per FTE Student* » : surveillera les améliorations de Concordia dans ce domaine par rapport aux autres universités généralistes de tout le Canada.

Défi

Pour que Concordia soit l'une des meilleures universités canadiennes, elle doit continuellement mettre l'accent sur le rôle central de la recherche dans une université du XXIe siècle.

L'Université Concordia a fait d'énormes progrès dans la consolidation de son profil de recherche au cours des dix dernières années. Nos professeurs, départements et centres de recherche jouissent d'une reconnaissance nationale et internationale pour la recherche. Cette amélioration marquée dans le rendement de la recherche s'explique principalement par trois facteurs. Premièrement, à quelques exceptions près, la génération des professeurs qui ont récemment pris leur retraite était moins active dans la recherche que la nouvelle vague qui bénéficie d'avantages sans précédent : financement de recherche externe substantiel, fonds de démarrage interne et dégagements de cours. Deuxièmement, les gouvernements canadien et québécois ont réinvesti dans la recherche et nous avons grandement profité des nouveaux programmes comme celui de la Fondation canadienne pour l'innovation, des chaires de recherche du Canada ainsi que du financement accru des organismes subventionnaires qui soutiennent les activités de recherche de nos professeurs. Troisièmement, nous fournissons désormais à nos professeurs et étudiants des cycles supérieurs des infrastructures de recherche ultramodernes. Même si le financement n'est pas une mesure exacte de l'activité d'érudition dans toutes les disciplines, il est certainement vrai qu'au cours des cinq dernières années, le financement de recherche externe à Concordia a augmenté de 150 pour cent, passant des 15 millions de dollars par année à 37 millions de dollars en 2003-2004. Il y a à peine une décennie, Concordia ne comptait que quelques chaires de recherche alors qu'aujourd'hui, elle s'enorgueillit de 57 titulaires de recherche de trois genres. L'Université est en pleine renaissance au niveau de la recherche et cette renaissance exige impérativement de l'Université un changement de culture face à la recherche si elle veut atteindre le statut de leader.

Malgré nos progrès phénoménaux dans le domaine de la recherche, il y a encore place à l'amélioration. Nos attentes ont été trop exigeantes par rapport à certains nouveaux professeurs. La réussite dans la recherche exerce de la pression sur les professeurs à temps plein qui ont une charge d'enseignement traditionnel en salle de classe, en plus d'une lourde charge de supervision des étudiants des cycles supérieurs. Il y a aussi une certaine pression pour augmenter le nombre de chaires de recherche de Concordia. Par ailleurs, la coopération et la communication entre notre Service de recherche agrandi et chacune des facultés ont parfois été difficiles. On s'interroge aussi sur l'efficacité de notre programme de facilitateurs pour la recherche innovatrice. L'utilisation du nouveau fonds d'aide à l'infrastructure fédéral a été source de discussion considérable. En fait, Concordia éprouve des douleurs de croissance alors qu'elle se transforme d'une université orientée principalement vers un enseignement de 1er cycle en une université canadienne de pointe qui privilégie à la fois l'enseignement et la recherche et met l'accent sur l'éducation aux trois cycles.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques suivantes pour

relever le cinquième défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

■ Concordia continuera de mettre l'accent sur l'importance de la recherche dans le recrutement et la rétention de nouveaux professeurs et poursuivra son programme dynamique de fonds de démarrage et de dégagements de cours pour permettre aux nouveaux professeurs de lancer leur carrière dans la recherche.

■ Concordia encouragera ses professeurs à s'engager dans une activité d'érudition productive et à solliciter et à obtenir un financement de recherche externe, en visant les objectifs définis par chaque faculté.

■ Concordia continuera à augmenter son financement global de recherche externe. Objectif : 50 millions de dollars par année au cours des cinq prochaines années.

■ Concordia réexaminera ses politiques et méthodes pratiques concernant la reconnaissance des activités de recherche et la supervision des étudiants des cycles supérieurs dans l'affectation des tâches d'enseignement en salle de classe.

■ Concordia étendra de façon stratégique le programme des chaires de recherche de Concordia afin de recruter et de retenir les professeurs les plus brillants.

■ Concordia s'assurera d'une infrastructure adéquate pour soutenir l'intensification des activités de recherche de l'Université.

■ Concordia continuera à encourager les initiatives de recherche interdisciplinaire ainsi que les activités de recherche traditionnelles dans une seule discipline.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au cinquième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

■ « *Concordia University External Research Funding* » : suivra les progrès de Concordia par rapport à son objectif de 50 millions de dollars par année au cours des cinq prochaines années.

■ « *Concordia Scholarly Productivity Index* » : mesurera la productivité scientifique par rapport à un domaine donné et comparera le rendement de nos professeurs avec celui des professeurs des autres universités. Cette mesure nous permettra de cibler l'amélioration par domaine, s'il y a lieu.

■ « *Comparative Federal Research Awards per Full-time Professor* » : comparera le rendement de l'Université Concordia à celui de ses consœurs canadiennes en ce qui concerne la valeur monétaire moyenne des subventions de recherche fédérales et le pourcentage de professeurs à temps plein bénéficiant de ces subventions. Cette mesure nous permettra d'établir des points de référence et de définir les améliorations à apporter dans notre marche vers le statut de leader canadien.

■ « *Comparative Federal Research Funding* » : comparera le financement global de la recherche de Concordia provenant des organismes subventionnaires fédéraux précis avec celui de ses consœurs canadiennes. Cette mesure nous permettra d'établir les points de référence appropriés et de cibler les améliorations voulues.

Défi 6

Pour devenir l'une des meilleures universités canadiennes, Concordia doit continuer à renforcer son profil international et à mondialiser ses activités de recherche et d'enseignement.

L'Université Concordia jouit déjà d'une réputation internationale considérable. Nous inscrivons plus de 3 500 étudiants (soit le double d'il y a quelques années) provenant de 140 pays. Nous avons signé des relations officielles avec 84 universités et autres institutions dans 32 pays. Nous avons recruté des professeurs des quatre coins du monde qui sont, avec leurs collègues, activement engagés dans des collaborations de recherche internationales et qui présentent fréquemment des conférences scientifiques internationales. Un nombre accru de nos étudiants bénéficient des fonds de mobilité du gouvernement du Québec pour étudier à l'étranger. Nos installations de vidéoconférence à la fine pointe de la technologie facilitent l'enseignement conjoint et les activités de supervision des études supérieures tout en fournissant des occasions accrues d'organiser des colloques scientifiques, d'inviter des conférenciers et de faire examiner les thèses par des spécialistes internationaux.

Ce n'est pas tout : Concordia prévoit étendre ses activités internationales dans trois domaines. Tout d'abord, sous réserve d'un changement de la politique du gouvernement du Québec sur le traitement des frais de scolarité des étudiants étrangers, Concordia se prépare à intensifier le recrutement des étudiants étrangers sur le campus, aux trois cycles. Ensuite, elle envisage d'utiliser E-Concordia en coopération avec des universités partenaires à l'étranger, à la fois pour générer des revenus à l'étranger pour l'Université et pour recruter des étudiants étrangers prometteurs. Enfin, elle étudie la possibilité d'établir des campus de Concordia à l'étranger (en partenariat avec ses consœurs) pour accueillir des étudiants de l'Université désireux de poursuivre des études bien définies à l'étranger (à l'aide des fonds de mobilité du gouvernement du Québec et des revenus générés par les frais de scolarité privatisés des étudiants étrangers) et pour faciliter les activités internationales des professeurs de Concordia et leur fournir une université d'attache dans des régions ou pays particuliers. Concordia deviendrait ainsi une université mondialisée, dotée d'un bassin étendu d'étudiants potentiels de haut calibre, et offrirait à un nombre accru l'occasion d'étudier à l'étranger dans un cadre structuré.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques suivantes pour relever le sixième défi et nous rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

- Concordia continuera d'encourager le gouvernement du Québec à réviser sa politique actuelle sur les étudiants étrangers et à permettre la privatisation des frais de scolarité des étudiants étrangers.

- Sous réserve de ce changement dans la politique gouvernementale, Concordia tâchera d'augmenter les inscriptions des étudiants étrangers pour les porter à 15 pour cent du total du corps étudiant (cours crédités), sans compter les échanges étudiants à court terme.

- Concordia élaborera des partenariats avec ses consœurs à l'étranger pour faciliter

le recrutement des meilleurs étudiants aux 1er, 2e et 3e cycles et pour offrir à ses étudiants des occasions d'étudier à l'étranger.

- Concordia renforcera les collaborations de recherche de professeurs individuels pour promouvoir les relations internationales stratégiques.

- Concordia établira un fonds d'initiatives internationales afin de procurer des fonds de démarrage pour les collaborations internationales.

Mesure de l'excellence : Pour nous aider à évaluer nos progrès par rapport au sixième défi et pour des motifs de gouvernance, nous élaborerons un train de mesures et d'objectifs constamment actualisés, accompagné de rapports annuels destinés à la communauté universitaire. De plus, une personne responsable sera désignée pour produire des rapports complémentaires, en consultation avec le vice-recteur exécutif.

- « *International Student Enrollment at Concordia* » : suivra les progrès par rapport à notre objectif de 15 pour cent d'étudiants étrangers à Concordia par pays ou région et par niveau d'études.

- « *Student Abroad by Concordia Students* » : suivra les augmentations prévues des occasions d'études à l'étranger des étudiants de Concordia et visera des domaines spécifiques de croissance.

- « *Comparative Student Exchanges* » : comparera les occasions d'échange international pour les étudiants de Concordia à celles proposées aux étudiants des autres universités canadiennes.

Défi

Pour que Concordia soit l'une des meilleures universités du Canada, elle doit achever ses ambitieux projets de construction afin d'offrir à ses étudiants et professeurs de tous les secteurs de l'Université des installations d'enseignement et de recherche à la fine pointe de la technologie.

La nouvelle métamorphose de Concordia est encore plus évidente dans la construction des quatre nouveaux bâtiments et les projets de rénovation d'envergure qui sont en cours. La revitalisation du campus Loyola a débuté avec l'inauguration, en septembre 2003, du complexe des sciences Richard-J.-Renaud, ultramoderne, qui s'étend sur une superficie de 33 000 m^2. Un pavillon adjacent de 8 000 m^2 abritant les départements de communication et de journalisme ouvrira ses portes en été 2005. Au campus Sir George Williams, nous terminons tout juste la construction d'un complexe de deux tours distinctives à l'intersection des rues Guy et Sainte-Catherine. Une tour de 17 étages sur une superficie de 37 000 m^2 deviendra le siège de la Faculté de génie et d'informatique, lui offrant ainsi des installations qui figurent parmi les plus sophistiquées du Canada. L'autre tour de 11 étages, abritant les arts visuels, rassemblera de nombreux départements des beaux-arts. L'Université a également entrepris des travaux de restauration majeure des étages supérieurs de notre vieux pavillon Hall qui abritera les départements des sciences sociales et d'autres installations de génie.

De même, nos départements des sciences humaines seront regroupés aux étages supérieurs du pavillon McConnell au fur et à mesure du déménagement des départements de génie et d'informatique. L'Université a acheté la propriété historique des Sœurs Grises, que nous occuperons progressivement. Il requiert d'énormes travaux de réaménagement mais il augmentera considérablement le parc immobilier du campus du centre-ville. Ces transformations époustouflantes sont les plus majestueuses qu'ait connues l'Université Concordia ; elles ont déjà de nombreuses retombées positives. Tout d'abord, ces nouveaux bâtiments remplacent les locaux en décrépitude et remontent le moral de la communauté tout entière. Il nous est désormais plus facile de recruter de nouveaux professeurs, de nouveaux étudiants et d'attirer de nouveaux donateurs. Ces transformations améliorent le profil de l'Université dans la société et reflètent de façon très visible la nouvelle Université Concordia qui est en train d'éclore et que nous avons créée. Toutes ces constructions permettent de disposer d'une infrastructure indispensable à notre objectif de devenir un chef de file canadien.

Malgré ces superbes nouveaux bâtiments, Concordia continue de faire face à un nombre important de défis au sujet de son espace physique. Le plus pressant : des installations convenables pour notre École de gestion John-Molson actuellement logée dans les locaux exigus d'un vieil immeuble à bureaux; en face de ce bâtiment, il y a un lot vacant qui abritera la nouvelle école de gestion et de nombreuses salles de classe ultramodernes, dès que nous aurons reçu le soutien financier tant attendu du gouvernement du Québec. Notre Faculté des beaux-arts a besoin d'espace supplémentaire pour regrouper ses départements qui, même après l'ouverture

de la tour des arts visuels en été 2005, seront encore éparpillés ça et là sur les deux campus. Notre Faculté de génie et d'informatique, malgré son déménagement dans la nouvelle tour, a besoin d'espace supplémentaire pour accueillir le nombre considérablement croissant d'étudiants et de professeurs réguliers. Elle devra occuper encore certains locaux du pavillon Hall. Le Département des sciences de l'éducation de la Faculté des arts et des sciences déménagera du centre-ville au campus Loyola, dans le pavillon Hingston rénové, après le déménagement des départements de communication et de journalisme dans leurs nouveaux locaux. Nous avons besoin d'un nombre accru de salles de classe modernisées sur les deux campus, un problème qui n'est que partiellement réglé par les constructions actuelles. Nous avons besoin de beaucoup plus d'espaces de résidence pour accueillir le nombre accru d'étudiants étrangers et canadiens hors Québec que nous avons déjà recrutés ou qui le seront éventuellement. Nous avons besoin d'un immeuble pour l'Union des étudiants afin de fournir un point central pour les activités étudiantes qui sont actuellement tassées dans le pavillon principal abritant les salles de classe au centre-ville. En bref, bien que la plupart des besoins pressants en espace ont été réglés par le boom de la construction des quatre dernières années, nous avons encore de gros problèmes d'espace à résoudre et un financement approprié serait la clef de solution. Sans toutes ces constructions, il serait plus difficile pour Concordia de devenir l'un des chefs de file du Canada.

Décisions stratégiques : À la lumière des observations ci-dessus, nous avons pris les décisions stratégiques à long terme suivantes pour relever le septième défi et pour nous

rapprocher de notre objectif global : devenir l'une des meilleures universités du Canada.

■ Priorité n° 1 : Concordia construira un nouveau bâtiment pour l'École de gestion John-Molson.

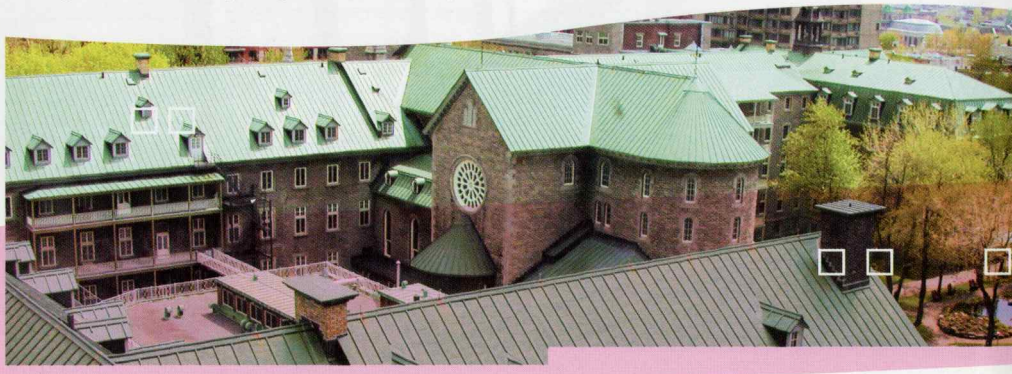
■ Concordia regroupera graduellement les départements de la Faculté des beaux-arts dans la propriété des Sœurs Grises nouvellement acquise et deviendra un campus intégré des beaux-arts. Au fil des ans, toutes les installations d'enseignement et de recherche des beaux-arts (à l'exception des laboratoires de recherche d'Hexagram et des installations communes avec la Faculté de génie et d'informatique) déménageront de leurs locaux actuels au campus des Sœurs Grises dès que nous disposerons des locaux.

■ Concordia regroupera graduellement les départements de la Faculté de génie et d'informatique en un Complexe intégré génie-informatique au campus du centre-ville. Il occupera à la fois la tour de 17 étages actuellement en construction et la tour voisine dès que les départements des beaux-arts auront emménagé dans leur nouveau campus des Sœurs Grises. Dès que les étages de la tour des beaux-arts seront disponibles, la Faculté de génie et d'informatique y aménagera ses départements et laboratoires, actuellement disséminés dans tous les autres bâtiments de Concordia, afin d'occuper complètement le Complexe génie et informatique.

■ Concordia regroupera graduellement les 26 départements et collèges de la Faculté des arts et des sciences répartis sur les deux campus. Le campus Loyola abritera les départements des sciences équipés de laboratoires ainsi que psychologie, éducation, communication, journalisme et sciences humaines appliquées. Au campus du centre-ville, les départements des sciences sociales (sauf sciences humaines appliquées, éducation et psychologie) occuperont les étages supérieurs du pavillon Hall rénové (y compris les locaux actuellement occupés par génie et informatique, dès que ceux-ci auront emménagé dans le nouveau complexe mentionné ci-dessus). Les départements des lettres et sciences humaines (sauf communication et journalisme) seront logés aux étages supérieurs du pavillon McConnell.

■ Concordia ira résolument de l'avant pour fournir un nombre adéquat de salles de classe convenablement équipées sur les deux campus.

■ Concordia continuera d'examiner les possibilités de fournir des espaces de résidence sur les deux campus avec la priorité particulière pour les étudiants étrangers et les étudiants venant des autres provinces du Canada.



Conception | Communications/marketing Concordia P6041

Photographie | Christopher Alleyne, Marc Bourcier, Pierre Dalpé, Andrew Dobrowolskyj, Christian Fleury, John Londoño, Sandra Margolian